



**MÁSTER OFICIAL EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS
(MBA)**

CURSO ACADÉMICO 2020/2021

TRABAJO FIN DE MÁSTER

**PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN DE
MERCADONA**

**PLAN OF INTERNACIONALIZATION OF
MERCADONA**

AUTORA: BEATRIZ MARTÍNEZ PARDO

TUTORA: MARÍA OBESO BECERRA

SEPTIEMBRE 2021

ÍNDICE:

RESUMEN	1
ABSTRACT	2
1. INTRODUCCIÓN	3
2. SOBRE MERCADONA	4
2.1. GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL	4
2.2. SIEMPRE PRECIOS BAJOS	5
2.3. MARCA BLANCA	5
3. MOTIVOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN	6
4. PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	7
4.1. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA	7
4.2. SELECCIÓN DE PAÍSES	11
4.3. METODOLOGÍA UTILIZADA	11
4.4. FRANCIA	12
4.4.1. Distancia nacional Francia – España.....	12
4.4.2. Análisis del entorno específico.....	14
4.5. ITALIA	14
4.5.1. Distancia nacional Italia – España.....	14
4.5.2. Análisis del entorno específico.....	16
4.6. ALEMANIA	17
4.6.1. Distancia nacional Alemania – España	17
4.6.2. Análisis del entorno específico.....	18
4.7. PAÍS ELEGIDO	19
4.8. OTRA INFORMACIÓN DE INTERÉS SOBRE EL PAÍS ELEGIDO	20
4.9. MÉTODO DE ENTRADA	21
4.10. ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN	23
5. LA GESTIÓN DE LA EMPRESA MULTINACIONAL	23
5.1. RECURSOS HUMANOS	23
5.2. CULTURA DE LA EMPRESA	24
6. CONCLUSIONES	26
7. BIBLIOGRAFÍA	28

ÍNDICE DE TABLAS:

TABLA 4.1: COMPARATIVA PIB PER CÁPITA ESPAÑA-FRANCIA (2020)	12
TABLA 4.2: COMPARATIVA GASTO EN ALIMENTOS PER CÁPITA (2018)	13
TABLA 4.3: COMPARATIVA RATINGS ESPAÑA-FRANCIA (2020)	13
TABLA 4.4: COMPARATIVA PIB PER CÁPITA ESPAÑA-ITALIA (2020).....	15
TABLA 4.5: COMPARATIVA GASTO EN ALIMENTOS PER CÁPITA (2018)	15
TABLA 4.6: COMPARATIVA RATINGS ESPAÑA-ITALIA (2020)	15
TABLA 4.7: COMPARATIVA PIB PER CÁPITA ESPAÑA-ALEMANIA (2020).....	17
TABLA 4.8: COMPARATIVA GASTO EN ALIMENTOS PER CÁPITA (2018)	17
TABLA 4.9: COMPARATIVA RATINGS ESPAÑA-ALEMANIA (2020)	17
TABLA 4.10: DISTANCIA NACIONAL	19
TABLA 4.11: FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER.....	19
TABLA 4.12: DATOS DE MERCADONA	22

ÍNDICE DE GRÁFICOS Y FIGURAS:

FIGURA 2.1: MODELO DE CALIDAD TOTAL DE MERCADONA.....	5
FIGURA 4.1: UBICACIÓN DE LOS BLOQUES LOGÍSTICOS DE MERCADONA.....	8
GRÁFICO 4.1: EVOLUCIÓN DEL RESULTADO DEL EJERCICIO (MILES DE €).....	8
FIGURA 4.2: DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA EMPRESA.....	11
GRÁFICO 4.2: DISTANCIA CULTURAL FRANCIA-ESPAÑA	13
GRÁFICO 4.3: DISTANCIA CULTURAL FRANCIA-ESPAÑA	16
GRÁFICO 4.4: DISTANCIA CULTURAL ALEMANIA-ESPAÑA	18
FIGURA 4.3: LÍMITES DE FRANCIA (OCÉANOS, MARES Y PAÍSES).....	20

RESUMEN

La internacionalización es un proceso cada vez más habitual en el mundo empresarial, no sólo en las grandes compañías, sino también en las pequeñas y medianas empresas. En cambio, muchas de estas empresas no prestan suficiente atención a realizar un plan de internacionalización exhaustivo antes de llevar a cabo el proceso de expansión. Es por eso que este trabajo fin de máster tiene como objetivo la elaboración de un plan de internacionalización para una gran empresa, Mercadona, con presencia actual en España y Portugal, con la finalidad de analizar profundamente la situación interna de la compañía y su entorno y poder así, seleccionar el destino más adecuado para emprender el segundo proceso de entrada en el mercado extranjero. La decisión de salida al exterior conlleva riesgos e inversión tanto monetaria como temporal que se debe tener en cuenta, por lo que se tratará de demostrar la gran importancia que tiene realizar un plan de internacionalización previo.

El trabajo se realizará sobre la empresa Mercadona, una de las principales compañías de supermercados físicos y online en España. En primer lugar, se ha realizado un análisis interno para identificar las fortalezas y debilidades en cuanto a recursos con los que cuenta la empresa. En segundo lugar, se han seleccionado tres países como posibles candidatos para el proceso de expansión, dichos países son Francia, Alemania e Italia. Se ha realizado un análisis de la distancia nacional, así como un análisis del sector en cada uno de los países candidatos. Por último, se ha seleccionado Francia como el país idóneo por sus características favorables, accediendo a dicho país a través de una filial de nueva creación. Mercadona seguirá una estrategia global ya que se comercializarán productos más o menos iguales a los que comercializa en España, por lo que los alimentos y demás productos serán estandarizados, modificando únicamente el empaquetado para adaptar la información al idioma del país.

En resumen, los resultados obtenidos en el análisis cualitativo desarrollado a lo largo del presente trabajo, ponen de manifiesto que Mercadona es una empresa que será altamente acogida en el mercado francés, donde logrará asentarse de manera exitosa debido a la gran estabilidad tanto del país como del supermercado.

ABSTRACT

Internationalisation is an increasingly common process in the business world, not only in large companies, but also in small and medium-sized companies. However, many of these companies do not pay enough attention to carrying out a comprehensive internationalisation plan before carrying out the expansion process. That is why this Master's thesis aims to develop an internationalisation plan for a large company, Mercadona, with a current presence in Spain and Portugal, in order to deeply analyze the internal situation of the company and its environment in order to, select the most suitable destination to undertake the second process of entering the foreign market. The decision to go abroad involves risks and both monetary and temporary investment that must be taken into account, so it will try to demonstrate the great importance of carrying out a prior internationalization plan.

The work will be carried out on the Mercadona company, one of the main physical and online supermarket companies in Spain. Firstly, an internal analysis has been carried out to identify the company's strengths and weaknesses in terms of resources. Secondly, three countries were selected as possible candidates for the expansion process, namely France, Germany and Italy. An analysis of the national distance has been carried out, as well as an analysis of the sector in each of the candidate countries. Finally, France has been selected as the ideal country due to its favourable characteristics, accessing this country through a newly created subsidiary. Mercadona will follow a global strategy since products more or less equal to those sold in Spain will be marketed, so food and other products will be standardized, only modifying the packaging to adapt the information to the language of the country.

In short, the results obtained in the qualitative analysis developed throughout this work show that Mercadona is a company that will be highly welcomed in the French market, where it will be able to establish itself successfully due to the great stability of the country and the supermarket.

1. INTRODUCCIÓN

Actualmente, ya no son solamente las grandes empresas quienes dan el paso de internacionalizarse, sino que cada vez es más habitual en pequeñas y medianas empresas. Esto es aún más común en épocas de crisis económicas, como sucedió en España en 2008, momento en el que las empresas se vieron obligadas a buscar suerte en otros mercados. En los últimos años las exportaciones españolas han aumentado en comparación con el resto de países de la Unión Europea, alcanzando los 261.175 millones de euros en 2020 (Ministerio de Industria, 2021).

En cambio, para dar el paso de salir al exterior es necesario realizar un previo estudio y análisis del mercado de destino de la empresa para así garantizar, en el mayor grado posible, la viabilidad de la internacionalización. Este paso previo es algo que muchas empresas pasan por alto, según Juan Suárez Terol “el 80% de las PYMES españolas no tienen un plan estratégico para salir al exterior” (ABC, 2012). Este trabajo fin de máster consistirá en la realización de dicho plan estratégico de internacionalización.

De este modo, la realización del presente trabajo tiene como objetivo principal plantear un plan de internacionalización para Mercadona y, a su vez, se trata también de alcanzar otras finalidades más específicas como son la determinación de las motivaciones que puede tener la empresa para interesarse por extender el negocio a un nuevo país, seleccionar el mercado internacional que cuenta con una mayor idoneidad para que la compañía continúe con su proceso de expansión e identificar el método de entrada más adecuado para que la empresa penetre en el país seleccionado.

El plan de internacionalización se realizará sobre la empresa Mercadona, un supermercado que cuenta con establecimientos repartidos por todo España y Portugal. Ha sido elegida esta empresa por el hecho de tratarse de una cadena de supermercados española y por contar con muchas probabilidades de éxito en el mercado internacional.

El trabajo constará de diferentes apartados. En primer lugar, se presentará un capítulo bajo la denominación “sobre Mercadona” donde se podrá conocer información relevante sobre la empresa. Seguido a dicho capítulo se encuentra un apartado en el que se explican los motivos que llevan a Mercadona a querer expandirse fuera del mercado nacional. A continuación, se comenzará con el plan de internacionalización de la empresa donde se realizará un análisis interno de la misma, así como un estudio de los tres países de destino candidatos a través del análisis de la distancia nacional de cada uno de ellos con España y de la situación en que se encuentra el sector en cada país. Por último, una vez seleccionado el país de destino más adecuado se elegirá el método de entrada más oportuno, así como la estrategia de internacionalización apropiada. Finalmente se presentarán las principales conclusiones.

En relación a las fuentes de información empleadas, se ha llevado a cabo primordialmente una indagación de la información publicada sobre la empresa en los medios online, especialmente en su página web y redes sociales. De igual modo, para adquirir mayores conocimientos sobre la compañía, se han consultado entrevistas realizadas a los altos cargos de Mercadona en diferentes medios de comunicación. Respecto a la confección de la estrategia de expansión, se han empleado artículos académicos, textos de marketing, además de informes sectoriales, entre otros. La combinación de diversas fuentes ha posibilitado obtener información completa tanto acerca de la industria como de la empresa en concreto, garantizando la realización de un plan de internacionalización correctamente fundamentado.

2. SOBRE MERCADONA

Mercadona es una empresa española cuya actividad se engloba dentro del comercio al por menor y cuya finalidad radica en agradar las necesidades referentes a la alimentación, higiene del hogar y aseo personal de sus compradores. Su personal se compone por 95.000 trabajadores y cuenta con una clientela de 5,5 millones de hogares, según los datos registrados al cierre del ejercicio 2020. Su organización actual está formada por 1.645 supermercados repartidos por todo el territorio nacional y 20 de ellos en varios puntos de Portugal (Mercadona, 2021).

El comienzo de la empresa se ubica en la ciudad de Valencia y en el año 1977 con la empresa familiar de Francisco Roig: Cárnicas Roig, que tras años destinados a la venta de productos cárnicos, en 1981 su hijo Juan Roig se responsabiliza de la dirección empresarial y restaura la empresa en una reducida cadena de establecimientos, comenzando a extenderse primeramente por la Comunidad Valenciana y, posteriormente, por el resto de comunidades españolas mientras trataba de aprovecharse del fuerte crecimiento en que se encontraba el sector (Mercadona, 2021).

Según afirma Mercadona (2021) en su página web, un punto de inflexión tiene lugar en 1993 cuando Juan Roig decide instaurar el modelo de “Gestión de la Calidad Total”, con el que suprimió los gastos en publicidad y bajo el emblema de “Siempre precios bajos” aseguró vender sus productos al mismo precio en todo momento y ser leal a sus proveedores; todo ello con el propósito de lograr la fidelidad de sus clientes a través de un equilibrio sustentado en la firmeza de los precios, los vínculos estrechos con sus proveedores y la motivación y eficiencia de sus trabajadores.

El éxito de esta empresa se fundamenta, por tanto, en varios aspectos; uno de ellos es sin duda la marca blanca, pero también existen otras causas que son fuentes de ventaja competitiva, basándose principalmente en dos pilares: el modelo de Gestión de la Calidad Total y la estrategia de Siempre Precios Bajos.

2.1. GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL

Para lograr el éxito de una empresa es necesaria una fuerte ventaja competitiva que te haga diferenciarte de la competencia o aprovechar tus recursos en mayor medida para lograr un margen más alto. En el caso de Mercadona, apuesta por las dos vías; de forma interna en la empresa, se trata de que todos los agentes que forman parte de la organización contribuyan a conseguir el modelo de calidad total, y así lo expresa la empresa con la siguientes expresión: “si el éxito es compartido, sabe mejor” (Bolinches, 2017). Este modelo en concreto consiste en lograr la satisfacción de los cinco elementos que lo integran: el cliente, que Mercadona le denomina como “El jefe”, el trabajador, el proveedor, la sociedad y el capital; proporcionando a cada uno de ellos el nivel de importancia correspondiente según el orden en que se han mencionado.

No obstante, Mercadona lleva a cabo estrategias que se centran en cada uno de los elementos indicados, destacando las relaciones de cooperación y de beneficios mutuos que busca con sus proveedores, lo que se ha convertido en una cuestión clave en la rentabilidad de la empresa. Con todos los proveedores se trabaja bajo un modelo de gestión de procesos que examina e investiga todo el proceso de producción, desde el momento en que el producto parte del proveedor hasta que finalmente llega al cliente final; con el primordial fundamento de que todo llega al cliente, es decir, de que cualquier tipo de descuido puede llegar al cliente.

Figura 2.1: Modelo de calidad total de Mercadona



Fuente: Memoria anual 2020 de Mercadona

2.2. SIEMPRE PRECIOS BAJOS

Siempre precios bajos es un lema que representa una de las particularidades primordiales de la organización, cuya implantación originó una modificación en su marketing mix pero que comenzó a proporcionar beneficios en un corto periodo de tiempo. Esta estrategia se fundamenta, según una nota de prensa publicada en su página web, en brindar una serie de productos siempre a precios más bajos que su competencia, lo que implica un ahorro para el cliente; siendo esto posible gracias a la eliminación de promociones con descuentos violentos y la adquisición de los productos directamente en origen para prevenir la compra de productos a un mayor precio debido a la existencia de intermediarios, estableciendo además relaciones a largo plazo con los productores con el propósito de ofrecer a los consumidores productos de elevada calidad y a unos precios inferiores a la competencia (Mercadona, 2012). Es por ello que la empresa opta por hablar de "interproveedores" y no de "fabricantes", por sus especiales lazos comerciales.

2.3. MARCA BLANCA

Otra estrategia vital en la empresa son sus marcas blancas, o si se denomina como la empresa lo hace: hablamos de marcas propias. Actualmente cuenta con 9 marcas distintas: Hacendado en productos de alimentación y frescos, Bosque Verde en productos para la limpieza del hogar, Deliplus en productos destinados a mejorar la higiene y belleza, Como tú para perfumería de mujer, 9.60 para perfumería de hombre, Solcare para protección solar, Dermik tratamientos faciales, Harrisons para cereales, Hippo para bebés y Compy para alimentación de mascotas.

Las marcas blancas están completamente asentadas en el mercado nacional y por ello, tienen una gran transcendencia en la empresa, ya que engloban alrededor del 40% del gasto en consumo (Segarra, 2019). La esencia del crecimiento en base a estos productos ha sido gracias al logro de conseguir que los consumidores tengan una percepción positiva respecto a este tipo de marcas, considerándolas como equivalentes de calidad, incrementando así la imagen de marca y la lealtad de los clientes.

3. MOTIVOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

En un contexto de creciente competencia y globalización como el actual, la estrategia de implementar el proceso de internacionalización para adentrar en nuevos mercados es una táctica que se considera necesaria para el desarrollo y, en ciertos casos, también para la perduración de la empresa.

Así mismo, hay varias razones por las que dar el paso de internacionalizar una empresa. En el caso de Mercadona, estas razones se describen a continuación, clasificándose las mismas en motivos proactivos y motivos reactivos:

- Motivaciones proactivas. Este tipo de motivaciones tiene su origen en la búsqueda premeditada de nuevas oportunidades de entrada en el mercado extranjero, es decir, se sustentan en factores voluntarios que promueven la internacionalización de la empresa. Dentro de estos factores o motivaciones proactivas, para la empresa analizada, se pueden citar las siguientes:

- Oportunidades en el mercado extranjero. Algunas de las desigualdades que se producen en otros países en relación a España pueden ser fuentes de oportunidades para Mercadona, incluidas las diferencias en relación a factores económicos. En algunos países, por ejemplo Portugal y México, el costo de la mano de obra es significativamente menor que en España, por lo que es más barato producir directamente en el mercado interno de estos países. En contraposición, en Francia el coste de la mano de obra es más elevado, por lo que sería más conveniente exportar desde España.
- Objetivos de beneficios y crecimiento. Una de las razones por las que llevar a cabo un proceso de internacionalización está vinculado con la adquisición de beneficios y el crecimiento de la empresa; en este caso, la empresa Mercadona tiene un alto nivel de conocimiento en el sector empresarial, lo que aporta una ventaja para aprovechar sus capacidades y multiplicar la cuota de mercado.

Asimismo, dependiendo del país de entrada, el valor agregado puede variar. Por ejemplo, si Mercadona decide ampliar su negocio en Francia, un país que forma parte de la segunda economía europea más grande y uno de los más poblados, ocasionará un mayor impacto en Europa que en el caso de internacionalizarse en Portugal, donde existe una economía más insignificante y el nivel de población es menor.

- Economías de escala. A medida que la empresa ingresa a un nuevo mercado, la capacidad de compra aumenta debido a las mayores ventas que ello conlleva, por lo que podrá aprovecharse de ciertos descuentos por volumen de compra debido a las economías de escala.
 - Disminución del riesgo. Una última razón proactiva para internacionalizarse es la reducción de riesgos, debido a que al realizar negocios en diferentes mercados, si uno de ellos fracasa la empresa podrá continuar operando o incluso creciendo en el resto de mercados en los que tiene presencia.
- Motivaciones reactivas. Este tipo de motivaciones se refieren a aquellas que son consecuencia de respuestas por parte de la empresa ante presiones y amenazas, es decir, un procedimiento de internacionalización motivado por razones reactivas no sería algo intencionado, sino que estaría influido por otras variables sobre las que

la empresa no tiene control. Dentro de estas razones, en el caso de Mercadona, podríamos hablar de la saturación del mercado español debido al gran número de competidores que existen en España, ya sean marcas españolas o marcas extranjeras con existencia en el mercado español.

4. PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN

Mercadona es una empresa que cuenta con grandes oportunidades en el mercado internacional, y aunque su target está actualmente centrado en España y, desde el año 2019, también en Portugal, no cabe duda de que la empresa tiene un gran potencial para conseguir sus objetivos más ambiciosos en países diferentes a los ya mencionados.

Para efectuar un proceso de internacionalización con éxito es fundamental llevar a cabo un previo análisis que permita la toma de decisiones específicas, como puede ser la elección del país en el que se van a ofrecer los productos que comercializa la empresa. Este análisis se realizará a lo largo del presente trabajo, y en él se podrán diferenciar dos partes; por un lado, se desarrollará una evaluación de los recursos internos con los que cuenta la empresa para emprender la entrada a un nuevo país y, por otro lado, un análisis estratégico de los posibles países destino con mayor potencial para llevar a cabo la internacionalización, con el que se valorará el potencial de los diferentes países seleccionados como candidatos y se seleccionará aquel que posea una mayor seguridad de éxito para la empresa; eligiendo finalmente la estrategia más apropiada para penetrar en el nuevo mercado extranjero.

4.1. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

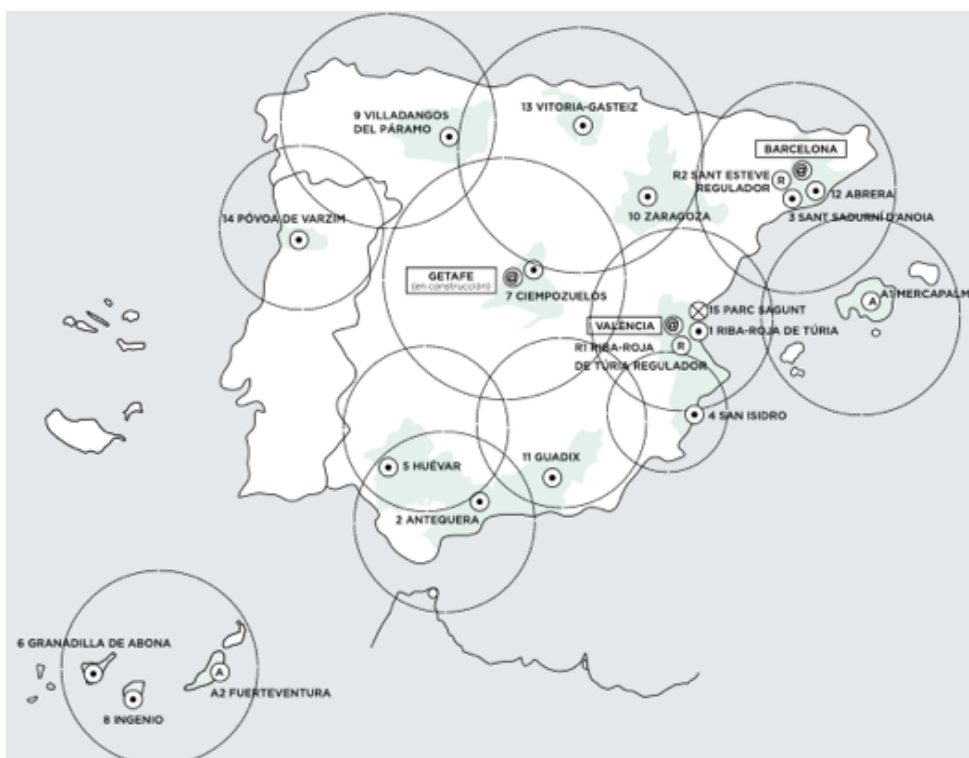
Un análisis interno de la empresa posibilita obtener un diagnóstico de carácter objetivo con el que poder conocer previamente si la empresa está capacitada para acometer un proceso de internacionalización, conociendo de antemano la capacidad de los productos con los que comercializa para adquirir condición competitiva en otros mercados mundiales, así como las fortalezas y/o debilidades con las que cuenta la empresa. Para realizar dicho diagnóstico interno se estudian cuatro categorías fundamentales:

- Recursos tangibles. En esta categoría se localizan los componentes inventariables con los que la sociedad cuenta para expandirse a otro país, pudiendo diferenciar dentro de estos, los recursos físicos y los financieros.
 - Recursos físicos. Un evidente ejemplo de este tipo de recursos son los bloques logísticos de Mercadona, los cuales pueden ser de provecho para entrar en ciertos mercados internacionales. En la Figura 4.1 que se muestra a continuación se pueden ver los bloques logísticos con los que cuenta la marca, así como sus diferentes ubicaciones en el país nacional; y visualmente se puede llegar a la conclusión de que en caso de extender el negocio a países próximos, como puede ser Francia o Italia, lo más adecuado sería, al menos durante el primer periodo de adaptación, la no apertura de nuevos centros logísticos en territorio extranjero, ya que puede utilizar los instalados en el norte de España (Barcelona, Vitoria y Zaragoza principalmente) para aprovisionar los supermercados que se localicen en el territorio sur del país fronterizo o los instalados en las Islas Baleares para abastecer la zona oeste de Italia (incluida la isla de Cerdeña). Con todo ello, resultaría interesante comenzar la propagación por dichas área y, una vez la empresa se haya afianzado, continuar con la apertura de nuevos

PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN DE MERCADONA

supermercados en la zona más alejadas de Francia e Italia con la apertura, esta vez sí, de nuevos centros logísticos.

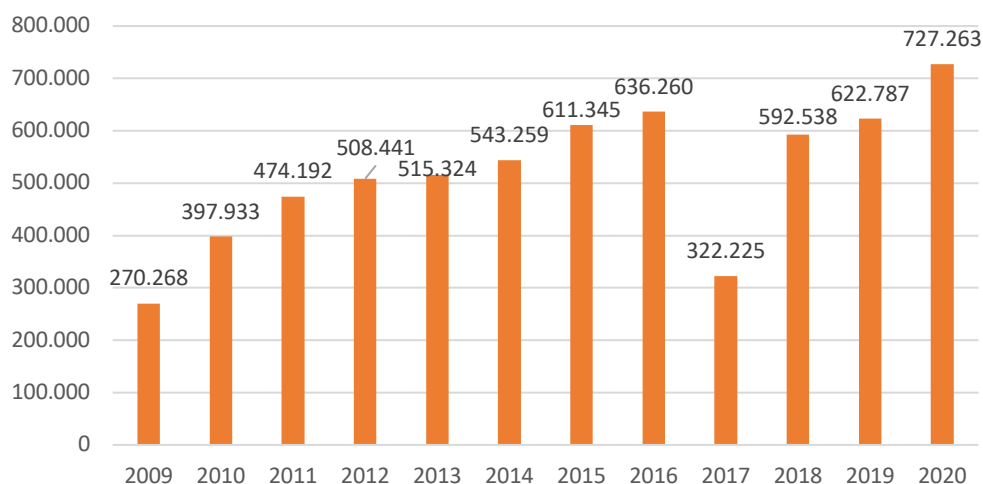
Figura 4.1: Ubicación de los bloques logísticos de Mercadona



Fuente: Mercadona (2020). Memoria Anual 2019, pág.73

- Recursos financieros. En lo que a los recursos financieros se refiere, en el gráfico 4.1 se representan los resultados económicos obtenidos por la empresa en los últimos años, a partir del cual se puede llegar a una reflexión acerca de si Mercadona dispone o no de una adecuada capacidad económica para internacionalizarse.

Gráfico 4.1: Evolución del resultado del ejercicio (miles de €)



Fuente: elaboración propia a partir de datos de SABI

Con un estudio visual del gráfico anterior se puede observar que la empresa no solo ha obtenido beneficios en los últimos años, sino que además los ha ido multiplicando, a excepción del año 2017, ya que como consecuencia de la inversión más importante realizada por la cadena de distribución que se estudia en este trabajo, el beneficio sufrió una decaída del 49% en relación al año anterior (El Economista, 2018). Aún así, en vista a los resultados obtenidos se puede confirmar que estos son un punto fuerte para llevar a cabo el crecimiento hacia nuevos países.

- Recursos intangibles. Entre los recursos intangibles cabe destacar que gracias a un acuerdo de transformación digital que Mercadona negoció con SAP en 2017 consiguió optimizar sus procesos y llevar a cabo una transformación digital que facilita la gestión de los procesos de sus supermercados, la relación con los clientes, la gestión de aprovisionamientos, etc. (Levante-emv, 2017), logrando así una gestión más ágil y eficiente del total de tiendas de la empresa, entre las que se incluirían las nuevas aperturas en países extranjeros como fruto del presente plan de internacionalización.

Además, a finales de 2019 también comenzó a gestionar otro gran avance relacionado con la transformación digital, consistente esta vez en la digitalización de los procesos financieros de la empresa, con la finalidad de optimizar dichos procesos gracias a la homogeneización de las distintas aplicaciones que utilizaban, reuniendo toda la información en una nube, lo que facilita el acceso a dicha información y la actualización de los datos en tiempo real. De este modo, se ha logrado optimizar el ciclo financiero completo de la compañía, tales como las ventas obtenidas en los supermercados, la gestión de pagos a proveedores y la tesorería, etc. (Expansión, 2021).

Por otro lado, en lo que respecta al prestigio resulta importante recalcar que la compañía se afianza en el primer puesto del sector según el ranking sectorial de empresas elaborado por MERCO referente al año 2020 y en el segundo lugar en la lista de empresas españolas con mejor reputación. Además, el presidente Juan Roig, se posiciona en primer lugar en el “Ranking General de Líderes 2020” (igualmente publicado por MERCO), pudiendo generar todo ello la idea de que la compañía no tendrá mayores dificultades para alcanzar un alto prestigio en otros países.

Para finalizar con los recursos inmateriales, resulta también importante señalar que la compañía asume unos valores culturales, entre los que se encuentran el desarrollo sostenible, el aval de seguridad a sus empleados otorgándoles un equilibrio laboral en un horizonte temporal a largo plazo, transparencia, etc. que la hacen posicionarse en una situación relativamente favorable.

- Recursos humanos. Indudablemente una parte fundamental dentro de toda empresa son los recursos humanos y así lo manifiesta Mercadona, convocando reuniones periódicas y tratando de educar a sus empleados para que realicen sus tareas de manera eficiente, por lo que este modelo de negocio fundamentado en la proximidad con sus empleados y en la impartición de cursos formativos es fácilmente duplicable en otros supermercados que pueda abrir en otros países, con la finalidad de que los trabajadores interioricen los valores culturales propios de la empresa.

Por otra parte, los trabajadores de la compañía no poseen una elevada experiencia en aspectos internacionales. Esto es debido a la escasa presencia de la empresa en otros países (pues actualmente solo se encuentra en España y Portugal), que no

PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN DE MERCADONA

les ha permitido desarrollar esas habilidades de manera práctica, pero bien es cierto que, la empresa desarrolla un modelo de RRHH orientado en la perdurabilidad, el aprendizaje, la promoción interna, además de otros valores con el propósito de contar con unos empleados altamente preparados y comprometidos con la empresa.

- Capacidad organizativa. Para concluir con el diagnóstico interno de la empresa, es necesario analizar la capacidad organizativa de la misma, es decir, el grado de idoneidad con el que la empresa cuenta a nivel interno para emprender trabajos y actividades precisas para actuar en mercados extranjeros o, lo que es lo mismo, todo aquello referente a la cultura de la empresa.

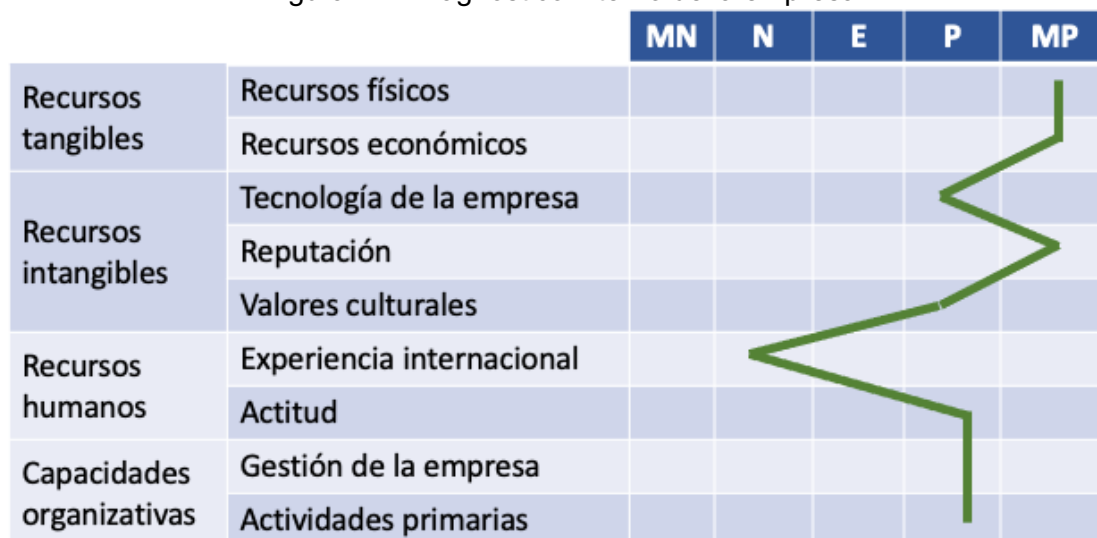
Aquí cabe destacar el modelo de gestión de calidad total de Mercadona, el cual se comentó ya en el segundo capítulo del presente trabajo, pero que a modo resumen se basa en satisfacer en la mayor medida posible a los cinco componentes principales que forman parte de la empresa: “El jefe”, el empleado, el proveedor, la sociedad y el capital. La sociedad busca siempre pactar vínculos duraderos y estables con sus suministradores con el objetivo de agradar a los consumidores proporcionándoles productos de sublime calidad y a cambio de una módica cantidad monetaria, lo cual se traduce en un modelo de gestión completamente duplicable en otro país.

En otro orden de ideas, las actividades primarias son, de acuerdo con el libro Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa (Navas, J.E. y Guerras, L.A. (2012)), las que integran el proceso productivo básico, además de la entrega y servicio de atención al cliente. Algunas de estas actividades se explican a continuación:

- Logística interna. Hace referencia al conjunto de actividades de entrada, almacenamiento y salida de existencias. En el caso de Mercadona, dispone del centro logístico calificado como el más moderno del mundo en el año 2013, el cual constituye una de las diversas razones del éxito de la sociedad (Romera y Muñoz, 2013).
- Logística externa. Hace referencia al conjunto de actividades de inspección de los productos terminados y de distribución a los consumidores. Mercadona dispone de una logística que busca la mayor eficiencia con la finalidad de llevar la mayor cantidad de artículos con la utilización de la menor cantidad de recursos.
- Marketing y ventas. La empresa no realiza inversión en publicidad con el propósito de incrementar su visibilidad y la venta de sus productos, pero aún así, gracias a su atractiva política de precios consistente en mantener unos precios bajos sin descuidar la calidad de los productos, la empresa ha conseguido sustentar un alto nivel de ventas.
- Servicio posventa. Mercadona cuenta con un extraordinario sistema de atención al cliente que permite gestionar las dudas o reclamaciones de sus clientes a través de distintos canales online como pueden ser sus redes sociales o página web; y también en sus tiendas físicas si los clientes tienen incidencias con algunos de los productos.

Una vez realizado el diagnóstico interno, se puede confirmar que la compañía se encuentra capacitada para llevar a cabo el proceso de internacionalización. En la figura 4.2 se recogen, de forma resumida, los resultados obtenidos con el citado diagnóstico interno:

Figura 4.2: Diagnóstico interno de la empresa



Fuente: elaboración propia

4.2. SELECCIÓN DE PAÍSES

Dentro de este apartado del presente trabajo, se evaluará, de una forma cualitativa, la idoneidad de extender la empresa a tres países distintos, pertenecientes cada uno de ellos a la Unión Europea, con el fin último de valorar cual de ellos reúne las cualidades más adecuadas para extender el negocio en ese mercado extranjero. De este modo, se llevará a cabo un análisis de los tres países ya mencionados en el resumen de este trabajo: Francia, Italia y Alemania.

Primeramente, se estudiará el supuesto de llevar el proceso de expansión a los países Francia e Italia, debido a que son dos de los probables aspirantes y el dilema de Juan Roig para la segunda internacionalización de Mercadona, tras haberse introducido primeramente en Portugal (Romero, 2019). A continuación, se plantea la alternativa de internacionalizarse a Alemania, elegido este por poseer la economía más firme de Europa, pudiendo aportar a la empresa objeto de este estudio la ocasión de adentrarse en un mercado en auge.

4.3. METODOLOGÍA UTILIZADA

Dentro del análisis estratégico como parte del proceso de selección de mercados que se va a desarrollar a continuación, se realizará en primer lugar un diagnóstico estratégico de los países a través del método denominado “distancia nacional”, con el que se compararán cuatro dimensiones referentes a los tres posibles países de destino candidatos con el país de origen (España). Este método permitirá conocer la facilidad o dificultad que tendrá la empresa para tratar de adaptarse a los modelos y formas de hacer negocios del país de destino; en concreto se analizarán las siguientes dimensiones:

- Distancia geográfica. Esta variable hace referencia a la distancia física existente entre España y el país de destino, lo cual es importante tener en cuenta ya que la dificultad de acceso, el grado de debilidad de los transportes y las comunicaciones o la diferencia de climas pueden ser factores determinantes del éxito de la internacionalización de una empresa.

PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN DE MERCADONA

- Distancia económica. Dentro de esta dimensión se analizarán factores como las diferencias en las rentas de los consumidores entre ambos países, el coste de los recursos, las infraestructuras, el capital humano, etc.
- Distancia política. Otros aspectos importantes a tener en cuenta son las hostilidades políticas entre países, la posible debilidad institucional de unos frente a otros, la falta de lazos coloniales, la pertenencia o no a asociaciones comunes, etc., por lo que serán otros factores que se analizarán dentro de la distancia nacional.
- Distancia cultural. En relación a la distancia cultural, se hablará de las diferencias existentes en el lenguaje, la religión, los grupos étnicos, las normas y valores sociales, etc.

En segundo lugar, se desarrollará un diagnóstico del sector en cada uno de los países de destino candidatos, donde se analizarán las fuerzas competitivas de Porter. En concreto, se estudiarán tres variables: la intensidad de la competencia actual, las barreras de entrada y el poder negociador de los clientes; quedando excluidas del estudio los productos sustitutivos que no serán analizados debido a la inexistencia de productos que puedan ser sustitutivos de los comercializados por Mercadona y, el poder negociador de los proveedores, ya que como se ha comentado anteriormente, la idea es que los productos sean exportados desde las plataformas que tienen lugar en España y, por lo tanto, los proveedores serán los mismos.

4.4. FRANCIA

4.4.1. Distancia nacional Francia – España

- Distancia geográfica. No cabe duda de que la ubicación física de Francia supone una ventaja por su proximidad con España, debido a que ambos países comparten frontera, lo que facilita en mayor medida el acceso de un país a otro. Asimismo, en cuanto a los transportes y comunicaciones, el país francés se sitúa en una posición favorable en relación con España, pues la comunicación entre las dos naciones puede darse por tres vías: terrestre, marítima y aérea; sin olvidarnos en relación a la primera vía de la adecuada red de carreteras con la que cuentan ambos territorios.
- Distancia económica. Para realizar una comparación entre España y Francia dentro de la dimensión económica, se contrasta el PIB per cápita de ambos países, pudiendo verificar en la tabla 4.1 la existencia de una discrepancia significativa. No obstante, esta distancia supone un aspecto positivo para Mercadona, ya que el poder adquisitivo de Francia es superior al del país de origen.

Tabla 4.1: Comparativa PIB Per Cápita España-Francia (2020)

España	23.690 €
Francia	33.960 €

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de datosmacro.com

Por otro lado, se realiza también una comparativa del gasto dedicado a la alimentación en el país de origen y en el de destino analizado en este punto. Para ello, se presenta en la siguiente tabla el indicador del gasto en alimento per cápita, donde se puede visualizar una diferencia entre los países equiparados, pero que, igual que ocurre con el PIB per cápita, esta situación resulta beneficiosa para Mercadona a la hora de realizar la internacionalización a Francia.

Tabla 4.2: Comparativa Gasto en alimentos per cápita (2018)

España	2.217,9 USD
Francia	2.983,4 USD

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de knoema.es

- Distancia política. En relación a la debilidad institucional se ha efectuado un estudio de los siguientes ratings: Standards and Poors (S&P), moody's y Fitch, los cuales posicionan al país francés en una situación más beneficiosa en relación con España. Dicho de otro modo, Francia posee una menor debilidad institucional según los ratings ya mencionados.

Tabla 4.3: Comparativa Ratings España-Francia (2020)

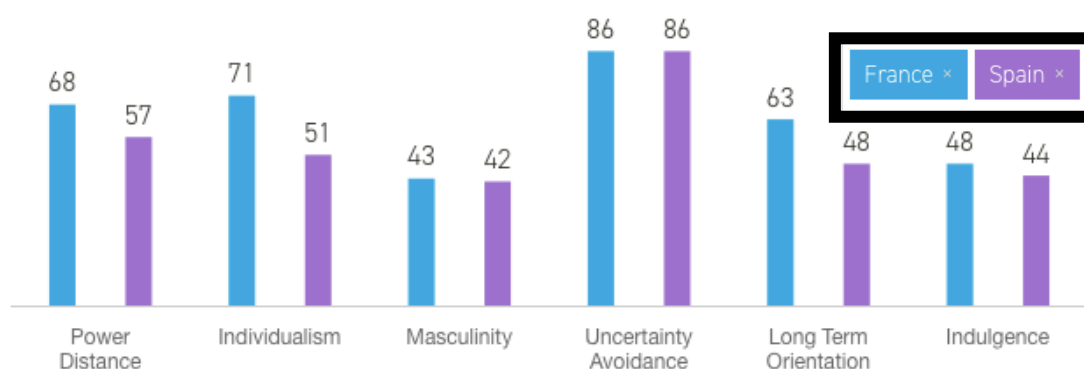
	España	Francia
S&P	A	AA
Mody's	Baa1	Aa2
FITCH	A-	AA

Fuente: elaboración propia a partir de datosmacro.com

Por otra parte, en correspondencia con las asociaciones, es preciso destacar que ambos países analizados forman parte de varias asociaciones en común. Algunas de estas son la zona Euro, la OSCE, la ONU o la Unión Europea, lo que resulta provechoso a la hora de extender el negocio a Francia.

- Distancia cultural. Dentro de esta última dimensión es importante recalcar la diferencia de idiomas entre ambos países, siendo el idioma oficial de España el castellano y de Francia el francés; y las distinciones referentes a los estilos de vida, para cuya comparativa se ha utilizado el gráfico 4.2 obtenido del sitio web "hofstede-insights.com" que facilita la visualización de las posibles desemejanzas existentes entre los diferentes países, en este caso entre Francia y España.

Gráfico 4.2: Distancia cultural Francia-España



Fuente: hofstede-insights.com

Si se contempla el gráfico 4.2, se puede observar que las variables que presentan una disimilitud más grande, entre los países que se comparan, son el individualismo y la orientación a largo plazo. La primera de las variables mencionadas no afecta a Mercadona a la hora de entrar en el mercado francés, pero en relación a la orientación a largo plazo, sobre la que Francia muestra un valor más elevado (Francia 63 y España 48), indica que la población francesa tiene una mayor predisposición a ahorrar y, este echo, podría constituir un pequeño inconveniente para la empresa objeto de estudio, ya

que a pesar de comercializar productos esenciales como son los alimentos o los bienes de higiene, las ventas pueden verse algo más reducidas debido a que la población quizás realiza un consumo más responsable con el objetivo de aumentar su capacidad de ahorro.

4.4.2. Análisis del entorno específico

- Intensidad de la competencia actual. La existencia de supermercados en Francia es bastante amplia, ya que por un lado se encuentran empresas distribuidoras de productos de alimentación, como Carrefour, Lidl y Auchan (Alcampo en España), que cuentan con una elevada cuota de mercado por estar presentes en diferentes países; y, por otro lado existen también otras cadenas de supermercados no internacionales como Leclerc o Monoprix. Por lo tanto, el sector de la distribución al por menor es un sector bastante fragmentado y muy competido, por lo que se puede considerar que la intensidad de la competencia es bastante fuerte (BAB.LA, s.f.).
- Competidores potenciales (barreras de entrada). El sector de la distribución minorista a gran escala como es el caso de Mercadona cuenta con fuertes barreras de entrada, no solo en España, sino también en Francia, Alemania o Italia, debido a que es necesario disponer de una elevada cantidad monetaria para poder afrontar la inauguración de un supermercado de gran calibre, con unas dimensiones tales como las de un supermercado de Mercadona. Por otro lado, bien es cierto que la empresa no tendría que hacer frente a barreras comerciales particulares del país de destino ya que se está hablando de un país referente a la Unión Europea.
- Poder negociador de los clientes. En base a testimonios expuestos en el diario económico Expansión, Francia se caracteriza por ser una nación cautivadora y con un gusto exigente. Asimismo, los usuarios franceses miran con buenos ojos la cocina española, lo que supone una oportunidad para Mercadona, que podrá vender victoriosamente, en caso de poner en práctica el plan de internacionalización en Francia, diversos productos como el queso, el vino, el aceite o los embutidos en supermercados ubicados en este nuevo mercado. En otro orden de ideas, el mencionado diario económico contempla también que una buena imagen de marca, unos productos de calidad o con precios asequibles y competitivos son esenciales para el éxito de los bienes de consumo en territorio francés (Expansión, 2019), por lo que la empresa española, en principio, actúa con ventaja ya que precisamente se distingue por distribuir productos de gran calidad y a precios competitivos.

4.5. ITALIA

4.5.1. Distancia nacional Italia – España

- Distancia geográfica. Italia es otro país que también se encuentra situado en una posición relativamente favorable en cuanto a su cercanía con España, aunque no se encuentran tan próximos como en el caso Francia y España. Por otro lado, en lo que respecta al transporte y las comunicaciones, la empresa española puede relacionarse con Italia mediante vía terrestre, marítima y aérea, aunque evidentemente la comunicación por vía terrestre, en este caso, sería la menos aconsejable por el tiempo que conllevaría el transporte por carretera.
- Distancia económica. Si se equipara el PIB per cápita del posible país de destino con el de origen, se puede observar en la tabla 4.4 que dicho indicador es semejante entre los dos países, siendo algo más elevado el referente a Italia, lo que, al igual que sucede en el caso analizado anteriormente, resulta un aspecto positivo.

Tabla 4.4: Comparativa PIB Per Cápita España-Italia (2020)

España	23.690 €
Italia	27.780 €

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de datosmacro.com

Por otro lado, se realiza también una comparativa del gasto dedicado a la alimentación en el país de origen y en el de destino analizado en este punto. Para ello, se presenta en la siguiente tabla 4.5 el indicador del gasto en alimento per cápita, donde se puede visualizar una diferencia entre los países equiparados, y que, igual que ocurre con el PIB per cápita, esta situación resulta beneficiosa para Mercadona a la hora de realizar la internacionalización a Italia.

Tabla 4.5: Comparativa Gasto en alimentos per cápita (2018)

España	2.217,9 USD
Italia	2.986,9 USD

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de knoema.es

- Distancia política. En relación a la debilidad institucional, siguiendo el estudio de los mismos ratings utilizados en el caso Francia-España, el país italiano se posiciona en una situación menos favorable en relación con España. Dicho de otro modo, Italia posee una mayor debilidad institucional según los ratings que se indican en la tabla 4.6:

Tabla 4.6: Comparativa Ratings España-Italia (2020)

	España	Italia
S&P	A	BBB
Mody's	Baa1	Baa3
FITCH	A-	BBB-

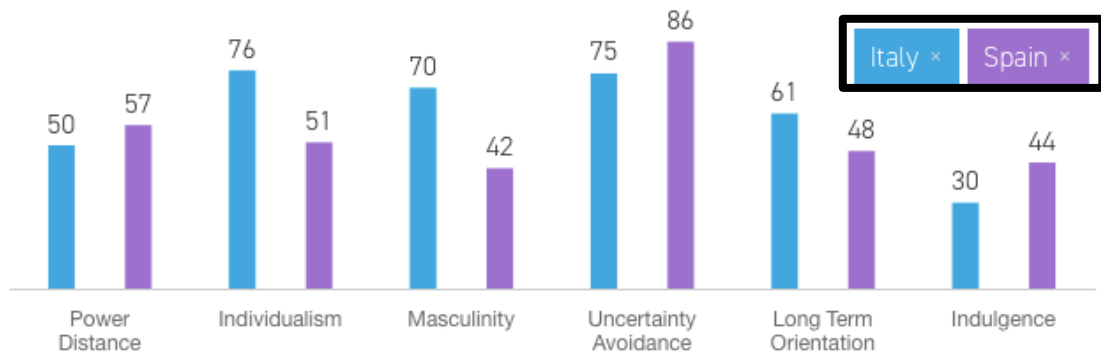
Fuente: elaboración propia a partir de datosmacro.com

Por otra parte, en correspondencia con las asociaciones, es preciso destacar que ambos países analizados forman parte de varias asociaciones en común. Algunas de estas son la zona Euro, la OSCE, la ONU o la Unión Europea, lo que resulta provechoso a la hora de extender el negocio a Italia, en igual medida que sucede en el caso ya analizado de internacionalización a Francia, ya que ambos países forman parte de las asociaciones ya mencionadas.

- Distancia cultural. Dentro de esta última dimensión es importante recalcar la diferencia de idiomas entre ambos países, siendo el idioma oficial de España el castellano y de Italia el italiano, lo que implica un punto desfavorable aunque en menor medida que con el caso de Francia ya que, en este caso, el italiano tiene cierta semejanza con el castellano. Por otro lado, en relación a las distinciones referentes a los estilos de vida, cuya comparativa se refleja en el gráfico 4.3, se puede observar que los dos países comparados cuentan con un alto grado de

semejanza, mostrando una diferencia algo más distinguida en los factores masculinidad e indulgencia.

Gráfico 4.3: Distancia cultural Francia-España



Fuente: hofstede-insights.com

En el supuesto de la masculinidad, el país italiano se caracteriza mayormente por la busca del éxito y de resultados con la finalidad de sobresalir entre los demás y, en contraposición, España se distingue más por otros criterios como la atención en los demás, lo que, a priori no resulta relevante a la hora de introducir a Mercadona en el territorio italiano. Por otra parte, la indulgencia tampoco es una variable que se considere relevante, por lo que la distancia cultural entre España e Italia puede considerarse insustancial.

4.5.2. Análisis del entorno específico

- Intensidad de la competencia actual. Al igual que ocurre con Francia, en Italia también existe una gran variedad de supermercados, ubicándose en dicho país empresas con presencia internacional como son Carrefour y Lidl; y otras cadenas de supermercados de nacionalidad italiana como Esselunga, Conad o Eataly, por lo que el sector de la distribución al por menor de alimentación es un sector bastante competitivo. También resulta importante destacar que los ciudadanos italianos tienden a anteponer las cadenas de supermercados italianas, como las mencionadas precedentemente, a las cadenas extranjeras (BAB.LA A, s.f.), lo que supone una amenaza desde el punto de vista de Mercadona.
- Competidores potenciales (barreras de entrada). Tal y como ya se comentó en este apartado referente a Francia, el sector de la distribución minorista a gran escala cuenta con elevadas barreras de entrada referentes al capital que se debe invertir, debido a la inversión que supone la apertura de un supermercado de tales dimensiones como los que Mercadona ha abierto por todo el territorio español. No obstante, Italia también pertenece a la Unión Europea y, por este aspecto, la empresa no se vería obligada a afrontar barreras comerciales propias del país italiano.
- Poder negociador de los clientes. La cadena de distribución española que se analiza cuenta con un importante impedimento a la hora de comercializar sus productos en el mercado transalpino debido a lo indicado en el punto referente a la competencia actual, donde se señala que los consumidores italianos muestran un gran compromiso por la adquisición de productos en empresas de origen italiano.

4.6. ALEMANIA

4.6.1. Distancia nacional Alemania – España

- Distancia geográfica. Alemania es otro país que también cuenta con una ubicación favorable en cuanto a su proximidad con España, aunque no se encuentran tan cercanos físicamente como en el caso de Francia y España o Italia y España. Por otro lado, en lo que respecta al transporte y las comunicaciones, Mercadona puede mantener vínculos comerciales con Alemania por vía terrestre, marítima y aérea, contando el país de destino con adecuadas carreteras que favorece el transporte por tierra.
- Distancia económica. Siguiendo la misma línea que en los dos casos analizados anteriormente, se compara el PIB per cápita de España y Alemania, pudiendo verificar en la tabla 4.7 la existencia de una diferencia muy significativa entre ambos valores. En este caso, Alemania cuenta con un poder adquisitivo bastante más elevado respecto al país de origen, lo cual puede resultar atractivo a la hora de internacionalizar la empresa al país alemán.

Tabla 4.7: Comparativa PIB Per Cápita España-Alemania (2020)

España	26.430 €
Alemania	41.350 €

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de datosmacro.com

Por otro lado, se realiza también una comparativa del gasto dedicado a la alimentación en el país de origen y en el de destino analizado en este punto. Para ello, se presenta en la siguiente tabla el indicador del gasto en alimento per cápita, donde se puede visualizar una diferencia entre los países equiparados, e igual que ocurre con el PIB per cápita, esta situación resulta beneficiosa para Mercadona a la hora de realizar la internacionalización a Alemania, ya que el gasto efectuado en este país es mayor que el gasto en España.

Tabla 4.8: Comparativa Gasto en alimentos per cápita (2018)

España	2.217,9 USD
Alemania	2.562,9 USD

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de knoema.es

- Distancia política. Dentro de la dimensión política y en relación a la debilidad institucional, siguiendo el estudio de los mismos ratings utilizados en los casos anteriores, el país alemán se posiciona en una situación más favorable en relación con España, es decir, Alemania posee una menor debilidad institucional según los ratings que se indican en la tabla 4.9:

Tabla 4.9: Comparativa Ratings España-Alemania (2020)

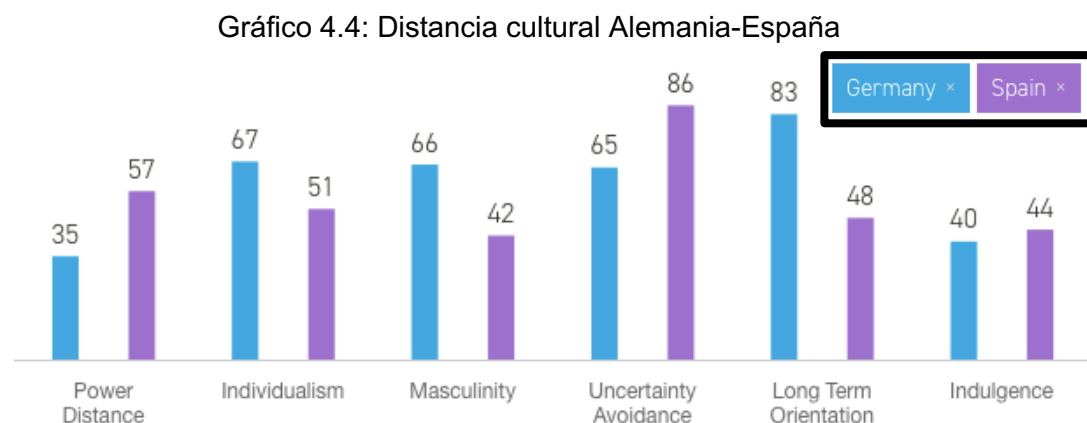
	España	Alemania
S&P	A	AAA
Mody's	Baa1	Aaa
FITCH	A-	AAA

Fuente: elaboración propia a partir de datosmacro.com

Por otra parte, en correspondencia con las asociaciones, es preciso destacar que ambos países analizados forman parte de varias asociaciones en común. Algunas

de estas son la zona Euro, la OSCE, la ONU o la Unión Europea, lo que resulta provechoso a la hora de extender el negocio a Alemania, en igual medida que sucede en los casos ya analizados para Francia e Italia, ya que ambos países forman parte de las asociaciones ya mencionadas.

- Distancia cultural. Dentro de esta última dimensión es importante recalcar la diferencia de idiomas entre ambos países, siendo el idioma oficial de España el castellano y de Alemania el alemán, lo que supone un punto desfavorable. Por otro lado, en relación a las distinciones referentes a los estilos de vida, cuya comparativa se refleja en el gráfico 4.4, se puede observar que los dos países comparados cuentan con un alto grado de semejanza, mostrando una diferencia algo más distinguida en los factores “distancia de poder”, orientación a largo plazo, masculinidad y evasión de la incertidumbre.



Fuente: hofstede-insights.com

De las variables mencionadas por acarrear una mayor diferencia entre ambos países, cabe hacer especial mención a la orientación a largo plazo, ya que es la que puede afectar en mayor medida al caso de estudio. El hecho de que Alemania arroje un valor más alto en este factor significa que es un país con una tendencia mayor hacia el ahorro en relación con España.

4.6.2. Análisis del entorno específico

- Intensidad de la competencia actual. Actualmente en Alemania existe, al igual que en los dos países comentados anteriormente, una fuerte competencia dentro del sector de la distribución al por menor (LEGISCOMEX, 2013), encabezada principalmente por cinco empresas: dos de ellas de origen alemán (Edeka y REWE) y otras dos con presencia mundial (Lidl y Aldi).
- Competidores potenciales (barreras de entrada). Tal y como ya se comentó en este apartado referente a Francia e Italia, el sector de la distribución minorista a gran escala cuenta con elevadas barreras de entrada referentes al capital que se debe invertir, debido a la elevada inversión que supone la apertura de un supermercado de tales dimensiones como los que Mercadona ha abierto por todo el territorio español. No obstante, Alemania también pertenece a la Unión Europea y, por este aspecto, la empresa no se vería obligada a afrontar barreras comerciales propias del país italiano.

Sin embargo, en el año 2019 entró en vigor una nueva ley de envases con nuevas exigencias en materia de reciclado que exige a las empresas a registrarse en la

Agencia Central de Envases y a respetar los requerimientos establecidos (ICEX, 2019).

- Poder negociador de los clientes. Los consumidores cuentan con un alto poder de negociación debido a que, con la elevada competencia existente en el sector, tienen diversas opciones donde adquirir los alimentos.

4.7. PAÍS ELEGIDO

Una vez analizados los tres países de destino candidatos, se recogen en las tablas siguientes (véanse las tabla 4.10 y 4.11) un resumen de los resultados obtenidos con el análisis estratégico basado en el diagnóstico de países (origen y destino) a través de la distancia nacional y con el diagnóstico del sector en los países de destino a través de las fuerzas competitivas de Porter. En base a las tablas creadas a modo resumen, se puede concluir, siguiendo un enfoque no sistemático, que la opción más apropiada y con mayor probabilidad de éxito para extender el negocio de Mercadona es Francia, ya que los resultados de los dos diagnósticos estudiados indican que dicho país es el que reduce en mayor medida la incertidumbre (cuenta con una menor distancia nacional y menores amenazas del entorno).

Tabla 4.10: Distancia nacional

		1	2	3	4	5	Ponderación	Francia	Italia	Alemania
Distancia económica	Diferencia rentas						40%	1,6	1,6	2
	Gasto alimentación							2	2	1,6
Distancia geográfica	Proximidad						30%	1,5	1,2	1,2
	Infraestructuras							1,5	1,5	1,5
Distancia cultural	Idioma						20%	0,6	0,8	0,4
	Estilo de vida							0,8	0,8	0,6
Distancia política	Debilidad institucional						10%	0,5	0,3	0,5
	Asociaciones comunes							0,5	0,5	0,5
TOTAL:								9	8,7	8,3

Fuente: elaboración propia

Tabla 4.11: Fuerzas competitivas de Porter

	1	2	3	4	5	Ponderación	Francia	Italia	Alemania
Análisis de la competencia						45%	0,9	0,45	0,9
Barreras de entrada						35%	0,7	0,7	0,35
Productos sustitutivos	-	-	-	-	-	0%	0	0	0
Clientes						20%	0,8	0,4	0,6
Proveedores	-	-	-	-	-	0%	0	0	0
TOTAL:							2,4	1,55	1,85

Fuente: elaboración propia

4.8. OTRA INFORMACIÓN DE INTERÉS SOBRE EL PAÍS ELEGIDO

Francia es un país transcontinental que se encuentra ubicado tanto en Europa occidental como en una serie de departamentos de ultramar situados en África y América. La parte occidental limita al norte con el Mar del Norte, por el oeste con el océano Atlántico y el mar Cantábrico, por el este con los países de Bélgica, Luxemburgo, Alemania, Suiza e Italia y, por último, por el sur limita con España, Andorra, Mónaco y el mar Mediterráneo (D-maps, 2013).

Figura 4.3: límites de Francia (océanos, mares y países)



Fuente: D-maps.com (2013)

La parte de Francia localizada en Europa occidental, cuenta con una superficie de 549.087 kilómetros cuadrados, con una población de 67,4 millones de personas, lo que le caracteriza como un país muy poblado con una densidad de población de 123 habitantes por cada kilómetro cuadrado y una tasa de desempleo registrada del 8,3% en 2020 (Expansión, 2021). El idioma oficial es el francés, al igual que en otros países como son Senegal, Niger, Mónaco, Guinea, Gabón, República Democrática del Congo, etc. Además, Francia no cuenta con una religión oficial, es decir, es un país laico en el que reina la libertad religiosa de cada individuo. No obstante, aproximadamente el 50% de la población es católica, mientras que más de un 30% de la misma es atea. Sin embargo, a pesar de encontrarnos ante un país predominantemente laico, en las zonas más rurales se habitúa festejar celebraciones de carácter religioso, conmemorando diversos festivales de este tipo cada año (Costasur, s.f).

Entre los gustos de los habitantes franceses, destaca la gran afición por el pan y su combinación con otros alimentos sencillos, tales como el vino y el queso. Sin duda, estos ingredientes tienen un papel relevante en la vida social del país. Los dos últimos ingredientes mencionados son motivo de orgullo nacional y fundamentales en todas las reuniones. Es por ello que en un supermercado ubicado en Francia se puede encontrar una infinita variedad de productos queseros, así como muchos tipos de baguette y otros panes y una enorme variedad de vinos (Gaolga, 2019).

Desde hace unos años, España trabaja en llevar al país francés producción propia de vinos con Denominación de Origen y otros alimentos como aceitunas, aceite de oliva, jamón serrano, chorizo ibérico, etc. (Audemar, 2018), por lo que la exportación de

gastronomía española a los supermercados que Mercadona pudiera abrir en Francia sería una buena opción, pudiendo además relevar los productos que el país vecino no produce a lo largo de todo el año y satisfacer el paladar exigente de la población francesa, disfrutando de los alimentos tradicionalmente españoles como pueden ser los jamones y chorizos.

Entre otras de las costumbres culturales francesas, destaca que son de las poblaciones más educadas de Europa. Las personas que habitan en territorio francés, por lo general, se caracterizan por su seriedad y distanciamiento al tratar con alguien por vez primera. El saludo, en estas ocasiones, es de forma muy prudente, dándose la mano, tanto hombres como mujeres (Audemar, 2018). También, se dirigen entre ellos con las palabras “Madame” o “Monsieur” y el apellido de la persona o usando el cargo de la persona: “Monsieur le directeur” (señor director), o “Madame la Présidente” (señora presidenta), etc.

Otros aspectos importantes a tener en cuenta a la hora de hacer negocios es la vestimenta de las personas, pues suele ser muy formal y clásica, acordes con el carácter que suelen tener dichas reuniones, también muy serias y meticulosas. Además, las negociaciones suelen extenderse durante varias jornadas, ya que se analiza minuciosamente todo lo que pueda competir a la empresa (cifras, horarios, proyecciones de futuro, precios, etc.), de tal forma que puede suponer incluso horas el determinar la cláusula de un contrato.

A pesar de tener jornadas laborales de 35 horas a la semana (Ministerio de Trabajo y Economía Social, 2021), por lo general se caracterizan por ser muy ágiles y eficaces. Además, atienden con diligencia y les agrada especialmente que se les felicite por el trabajo y el esfuerzo que realizan en el puesto de trabajo.

4.9. MÉTODO DE ENTRADA

Teniendo en cuenta el país de destino elegido para llevar a cabo el proceso de internacionalización, es imprescindible decidir el método más adecuado para entrar en ese nuevo mercado, pudiendo elegir entre tres alternativas diferentes: exportación (directa o indirecta), acuerdos de colaboración o inversión directa en el extranjero. En el presente trabajo la elección de la forma de entrada a Francia se apoya en la Teoría de Capacidades Organizativas (Barber y Barber, 2004), que consiste en analizar tres factores con el objeto de decidir la alternativa más favorable:

- **Tamaño de la empresa.** A medida que el tamaño de la empresa aumenta, la capacidad para obtener recursos también se incrementa y, por lo tanto, podrá asumir un mayor control y, en consecuencia, un mayor riesgo en el país de destino. Mercadona es una empresa de tamaño grande según la clasificación empresarial recogida en la Ley 5/2015 de fomento de financiación empresarial, ya que la empresa actualmente cuenta con más de 250 trabajadores, la cifra de negocios supera los 50 millones y el total de activos del balance supera los 43 millones, en concreto estos elementos han tomado los valores que se muestran en la tabla 4.12 para los dos últimos ejercicios económicos:

PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN DE MERCADONA

Tabla 4.12: Datos de Mercadona

	2020	2019
Nº de empleados	98161	95142
Cifra de negocios (miles de €)	24.649.629	23.446.740
Activo (miles de €)	10.483.187	9.686.361

Fuente: elaboración propia a partir de datos de SABI

- Experiencia internacional. Debido a que Mercadona actualmente tiene presencia únicamente en España y Portugal y, por lo tanto, solo ha puesto en práctica el proceso de internacionalización hacia un único país, se podría afirmar que, no cuenta con una alta experiencia en lo que se refiere a planes de expansión hacia otros países. Con todo ello, en base a ese factor, la teoría indica que el método más apropiado para entrar en el mercado francés es a través de una alternativa que conlleve un riesgo mínimo.
- Naturaleza tácita del know-how. El sector de la distribución a través de supermercados, hipermercados, etc. es, sin duda, un sector con una gran competencia y con márgenes muy reducidos, por lo que la principal fuente de rentabilidad es vía rotación. No obstante, otra característica que comparten la mayoría de las empresas del sector es la reducción de costes, principalmente ofreciendo salarios bajos a los empleados y comprando barato a los proveedores, y la realización de continuas promociones y descuentos.

No obstante, Mercadona se comporta de forma diferente a su competencia utilizando una estrategia basada en satisfacer las necesidades de sus clientes ofreciendo siempre precios bajos y, para ello, la empresa se alió tanto con sus proveedores como con sus empleados, ofreciéndoles a los primeros todo su know-how de reducción de costes sin disminuir la calidad y, a los segundos, ofreciéndoles puestos fijos, con un sueldo superior al de la competencia y una carrera profesional a largo plazo (Ariño, 2011). En base a esta situación, sería más interesante utilizar un método de entrada directo asumiendo mayor riesgo.

En función del método utilizado, dos de los factores estudiados indican que la elección más adecuada es optar por una entrada directa al país de destino, que proporciona un control absoluto, a pesar de que ello conlleve asumir una mayor inversión y un mayor riesgo. Con todo ello, la opción más conveniente es entrar en Francia mediante implantación exterior, concretamente mediante una filial de nueva creación.

Este método de entrada en Francia supone una alta inversión en recursos y su desarrollo es un proceso más pausado en relación con otras formas de entrada, ya que se debe estudiar minuciosamente el proyecto, construir el nuevo supermercado, contratar nuevos trabajadores para cubrir los puestos que se generen en ese nuevo supermercado, etc. Sin embargo, el control que tendría la empresa sobre su negocio en el extranjero es total.

Además de lo ya comentado, lo más eficaz sería comenzar con la apertura de los primeros supermercados en la zona sur del territorio francés, con el objetivo de poder suministrar a dichos locales utilizando los centros logísticos con los que cuenta actualmente la empresa en la zona norte de la península, es decir, los ubicados en las

ciudades de Barcelona, Zaragoza y Vitoria, tal y como ya se comentó al inicio del presente trabajo.

Cuando la empresa haya conseguido afianzarse en el nuevo mercado, ya podría comenzar a plantearse la idea de abrir nuevas tiendas en el resto del territorio francés y, probablemente, también la apertura de los primeros centros logísticos en el país para poder, de este modo, suministrar de una forma más eficiente a los supermercados de la zona, minorando así los costes derivados del transporte.

Como último asunto a recalcar dentro de este apartado, resulta necesario detallar la idea de no descuidar la estrategia de marketing que utiliza Mercadona en relación a la localización de sus supermercados, buscando siempre la proximidad y confianza de sus clientes, a través de ubicaciones urbanas a las que poder acceder fácilmente, ya sea a pie o mediante transporte público o privado.

4.10. ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN

Una vez se ha decidido el país de destino y el método de entrada al mismo, se debe acordar el tipo de estrategia de internacionalización más oportuna atendiendo a las presiones globalizadoras orientadas a la reducción de costes y a las presiones fragmentadoras orientadas a la adaptación del negocio al país de destino, eligiendo entre las siguientes estrategias: global, transnacional, internacional y multidoméstica.

En relación a las presiones globalizadoras, en el caso de Mercadona, cabe destacar que a modo general los gustos en cuanto a la alimentación y a la compra que realiza la población española y francesa en los supermercados es prácticamente homogénea, pues existen una serie de alimentos básicos que la gran parte de la población consume, como puede ser el pan, la leche, las legumbres, la pasta, los huevos, etc. Además, Mercadona podría aprovecharse de las economías de escala al incrementar su capacidad de compra, obteniendo ciertos descuentos por cantidad de producto adquirido.

Por otra parte, en lo que respecta a las fuerzas fragmentadoras, la adecuación a mercados sería bastante baja ya que los productos serían principalmente los mismos, cambiando únicamente el etiquetado de los envases y envoltorios de los productos.

En definitiva, la estrategia de internacionalización más adecuada sería la estrategia global basada en la centralización para reducir costes, supervisando el negocio en territorio francés desde la central ubicada en España y comercializando productos estandarizados.

5. LA GESTIÓN DE LA EMPRESA MULTINACIONAL

En este apartado se analizará la gestión de la estrategia global que deberá seguir Mercadona, sus recursos humanos y la cultura corporativa que será implementada.

5.1. RECURSOS HUMANOS

Los recursos humanos desempeñan un papel importante dentro de cualquier empresa para poder subsistir. Para realizar una correcta selección de personal adecuada a las responsabilidades de cada puesto es necesario considerar la estabilidad y solvencia de la empresa.

PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN DE MERCADONA

Por una parte, puesto que Mercadona se implantará en un nuevo país donde el idioma oficial es diferente al de España, es necesario que los empleados que vayan a trabajar en esta nueva filial tengan conocimientos suficientes para poder comunicarse en francés. Es recomendable que parte de la plantilla esté formada por empleados locales para evitar problemas de comunicación y para que así puedan proporcionar una atención excelente a los clientes.

Sin embargo, por otro lado, sería recomendable que la otra parte de la plantilla estuviese formada por empleados expatriados, es decir, empleados provenientes del país de origen o de terceros países. De esta manera, dichos empleados vivirán una experiencia adicional mejorando su cualificación y aprendiendo un nuevo idioma. La dirección de la nueva filial en Francia podría ser ocupada por un directivo expatriado. Al ser el primer supermercado de Mercadona en este país es aconsejable que exista un control íntegro de la forma de trabajar para garantizar que las instrucciones enviadas desde la sede central se ejecutan. Después de que los conocimientos transmitidos por el directivo expatriado ya estén asentadas en la empresa, dicho directivo será repatriado y sustituido por un directivo local. De esta manera se reducirán los costes salariales y transaccionales que ocasiona un empleado expatriado.

5.2. CULTURA DE LA EMPRESA

La cultura es el conjunto de normas y valores implícitos a un colectivo humano que lo dotan de identidad y dan sentido a las conductas de sus integrantes (Pla Barber, 2004). La cultura francesa es muy parecida a la española, por lo que en la nueva filial se conservaría la cultura de la empresa local, es decir, se mantendría el ritual del trabajo en equipo, así como la cultura de la confianza, de establecer vínculos y de generar buen ambiente en el día a día, de proporcionar la mejor experiencia al cliente y atender sus necesidades con la mayor profesionalidad. En definitiva, se debe mantener el mismo modelo de calidad total que utiliza Mercadona para gestionar los supermercados ubicados en España y Portugal.

Mercadona es, además, una empresa que cree en la transformación y evolución continua, asumiendo a través del liderazgo y la responsabilidad, el respeto del medioambiente en las zonas en las que se ubican sus supermercados y centros logísticos. Completamente enfocado en seguir cuidando el planeta mediante el desarrollo de su actividad con acciones sostenibles.

Por otro lado, Mercadona trata de aportar su grano de arena al desarrollo social. Es por ello que se ocupa por formar parte de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) mediante diversas acciones que explica en la Memoria Anual del año 2020, las cuales se indican a continuación clasificándolas según el componente sobre el que tienen impacto:

- El jefe. Cooperar con fabricantes y proveedores para promover un desarrollo compartido y sostenible que genera valor, mediante el crecimiento conjunto de novedades y mejoras en los productos ofertados. Por otra parte, tanto para Mercadona como para sus proveedores, es primordial ofrecer en todo momento la máxima seguridad alimentaria, mediante un extenso surtido de productos frescos y saludables.
- El trabajador. Mercadona desarrolla las competencias y conocimientos de los empleados continuamente y apuesta por la formación constante, actuando también por el principio de equidad “a igual responsabilidad, mismo sueldo” y brinda las mismas oportunidades de promoción dentro de la empresa a todos los

empleados, además de proporcionarles un puesto estable y de calidad con un sueldo superior al del sector.

- El proveedor. Mercadona y sus proveedores cooperan llevando a cabo buenas prácticas y fomentando la producción responsable, implicándose por el bienestar animal y con modelos de producción responsable en la cadena agroalimentaria, entre otras acciones.
- La sociedad. Mercadona defiende iniciativas y asociaciones cuya finalidad es contribuir a la reducción de la pobreza entre los grupos más desfavorecidos, coopera con comedores sociales, bancos de alimentos y otras organizaciones que ayudan a redistribuir los alimentos y facilitar el acceso a una alimentación saludable a colectivos en riesgo de exclusión.

Por otro lado, el Sistema de Gestión Ambiental de Mercadona cuenta con estrategias encaminadas a reducir y reaprovechar los residuos para impedir que terminen en el entorno natural; coopera junto a sus proveedores para asegurar su compromiso con la sostenibilidad de los productos de pesca; dispone de un Sistema de Gestión Ambiental propio con la finalidad de utilizar al máximo los recursos naturales, optimizar sus procesos, aminorar los residuos y las emisiones de gases de efecto invernadero, etc.

- El capital. Contribución al desarrollo compartido en los países en los que tiene presencia.

6. CONCLUSIONES

En el presente trabajo se ha realizado un estudio del plan de internacionalización de Mercadona. La empresa sigue un modelo de negocio triunfante que le permite atravesar las fronteras del mercado nacional. Consiste en una compañía que se diferencia por su modelo renovador. A consecuencia de su régimen de siempre precios bajos y su modelo de gestión de la calidad total, ha logrado dominar el mercado nacional. Los vínculos con sus proveedores le posibilita aminorar precios al tiempo que ofrece productos de calidad. Por ello, se habla de una cadena que cuenta con una ventaja competitiva, experiencia en el sector, volumen y recursos financieros suficientes para hacer frente a un proceso de internacionalización.

Desde mi juicio personal, estimo que Mercadona debe seguir expandiéndose siguiendo un método similar al que ha llevado por todo el territorio español, a través del cual ha logrado el éxito de la empresa, utilizando estrategias con personalidad propia, sin copiar las estrategias llevadas a cabo por sus competidores. Considero que la compañía debería continuar reuniendo su esfuerzo en sus marcas blancas, tratando de sacar el máximo provecho a su modelo de negocio en mercados extranjeros y siguiendo desarrollando el modelo presente de siempre precios bajos y de gestión de la calidad total.

En el plan de internacionalización desarrollado y, en especial, en el proceso de búsqueda del país de destino se ha llegado a la decisión de que Francia es la mejor y más adecuada opción para expandir el negocio, ya que a pesar de que en dicho país existen diversos competidores, Mercadona no presentará importantes inconvenientes a la hora de atrapar cuota de mercado en el país francés gracias a su modelo de negocio.

Finalmente, el procedimiento más oportuno para la apertura de un supermercado en el territorio francés es mediante un método directo, en el que la compañía se responsabilice totalmente de la venta de cara al comprador final en tiendas propias, pero utilizando, al menos en un primer momento, los centros logísticos ubicados en la península española.

Para ultimar el presente trabajo es necesario indicar la existencia de diferentes factores limitantes a los que se han tenido que hacer frente a lo largo de la elaboración del mismo:

- Déficit de datos disponibles y/o confiables. La falta de datos confiables es un aspecto que limita el alcance del análisis. Bien es cierto que una gran cantidad de información encontrada en fuentes poco fiables se han podido corroborar con otras fuentes de información web fiables, pero en otras ocasiones ha supuesto una limitación ya que no se ha podido asegurar la fiabilidad de la misma y, por lo tanto, no se ha utilizado para completar o realizar una investigación más profunda del plan de internacionalización.

Asimismo, también me he visto limitada por disponer de información únicamente a nivel de usuario, pues no he podido tener en cuenta algunos factores más personales de la empresa como la adecuación de los recursos humanos de los que dispone Mercadona para llevar a cabo el proceso de internacionalización (preparación del personal directivo para acometer dicho proceso, habilidades en idiomas del personal, etc.) o la existencia de vínculos que pueda tener la empresa objeto de estudio con socios extranjeros, lo cual puede afectar a la decisión del país de destino.

- Dificultad para obtener información sobre mercados exteriores.

- Imposibilidad de completar el plan de internacionalización con una investigación de carácter cuantitativa, basada en un análisis financiero que permitiera estudiar la viabilidad del proyecto en términos de rentabilidad económica, debido principalmente a la limitación en la extensión del Trabajo Fin de Máster.

Por ello, se propone como continuación al presente plan de internacionalización, el desarrollo de un análisis de carácter más cuantitativo, teniendo en cuenta el país de destino seleccionado, exponiendo así un análisis más minucioso acerca de la viabilidad tanto económica como financiera de la internacionalización, además de los costes y beneficios originados de dicho proceso.

7. BIBLIOGRAFÍA

ABC, 2012. El 80% de las pymes españolas no tiene un plan concreto para saltar al exterior. *abc* [en línea]. [Consulta: 2 septiembre 2021]. Disponible en: https://www.abc.es/economia/abci-pymes-internacionalizacion-espana-201203220000_noticia.html

ARIÑO, M., 2011. ¿Y Mercadona, cómo lo hace? *Toma de Decisiones. Miguel Angel Ariño* [en línea]. [Consulta: 2 septiembre 2021]. Disponible en: <https://miguelarino.com/2011/06/23/%c2%bfy-mercadona-como-lo-hace/>

AUDEMAR, N., 2018. Qué costumbres francesas debes conocer para hacer negocio en Francia. *Consultor SEO Francia*  *Espagne*  [en línea]. [Consulta: 2 septiembre 2021]. Disponible en: <https://nicoseosem.com/blog/costumbres-negocio-francia/>

BAB.LA, [sin fecha]. Francia: el paraíso de los supermercados. [en línea]. [Consulta: 14 abril 2021]. Disponible en: <https://es.bab.la/francia/francia-paraíso-supermercados>

BAB.LA A., [sin fecha]. Vivir en el extranjero | Italia: el país de la cultura, la gastronomía y los supermercados - bab.la. [en línea]. [Consulta: 14 abril 2021]. Disponible en: <https://es.bab.la/italia/italia-supermercados>

Barber, J. Y Barber F., (2004), “La dinámica de la competencia internacional hacia la empresa transnacional”. *Universa Business Review*.

BOLINCHES, C., 2017. Cinco frases de Juan Roig que explican su gestión en Mercadona. *El Español* [en línea]. [Consulta: 2 septiembre 2021]. Disponible en: https://www.elespanol.com/invertia/empresas/20170302/197730842_0.html

Compare countries. *Hofstede Insights* [en línea], [sin fecha]. [Consulta: 2 septiembre 2021]. Disponible en: <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>

COSTASUR.COM, [sin fecha]. Religión Francia. [en línea]. [Consulta: 2 septiembre 2021]. Disponible en: <https://francia.costasur.com/es/religion.html>

D-maps.com (2013). Mapa con los límites y fronteras de Francia. [en línea], [sin fecha]. [Consulta: 2 septiembre 2021]. Disponible en: https://d-maps.com/carte.php?num_car=2818&lang=es

ELECONOMISTA.ES, 2018. Mercadona ganó 322 millones en 2017, un 49% menos tras hacer una inversión récord - *elEconomista.es*. [en línea]. [Consulta: 2 septiembre 2021]. Disponible en: <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/9000584/03/18/Mercadona-gano-322-millones-de-euros-en-2017-un-49-menos.html>

EXPANSIÓN, 2021. Francia: Economía y demografía 2021. *datosmacro.com* [en línea]. [Consulta: 2 septiembre 2021]. Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/paises/francia>

EXPANSIÓN, 2019. Francia, un país atractivo y con un paladar exigente. *EXPANSION* [en línea]. [Consulta: 14 abril 2021]. Disponible en: <https://www.expansion.com/pymes/2019/01/10/5c2f37ca22601d1c628b4592.html>

EXPANSION, 2021. Mercadona destina 18 millones a digitalizar sus procesos financieros. *EXPANSION* [en línea]. [Consulta: 2 septiembre 2021]. Disponible en: <https://www.expansion.com/valencia/2021/02/17/602ce873468aeb5e758b4692.html>

GAOLGA, 2019. Te llevamos al Supermercado en Francia. *Charcotrip* [en línea]. [Consulta: 2 septiembre 2021]. Disponible en: <https://charcotrip.com/francia/que-hay-en-supermercado-en-francia/>

Gasto en alimentos per cápita - Ranking, 2020 - knoema.com. *Knoema* [en línea], [sin fecha]. [Consulta: 2 septiembre 2021]. Disponible en: <https://knoema.es/atlas/OECD/topics/Seguridad-alimentaria/Gastos-Destinados-a-la-Alimentación/Gasto-en-alimentos-per-cápita>

ICEX, 2019. *La nueva ley alemana de envases y sus exigencias en materia de reciclado* [en línea]. 2019. S.I.: s.n. Disponible en: <https://www.icex.es/icex/GetDocumento?dDocName=DAX2019815660&site=icexES>.

JEFATURA DEL ESTADO, [sin fecha]. *Ley 5/2015, de 27 de abril, de fomento de la financiación empresarial* [en línea]. S.I.: s.n. [Consulta: 2 septiembre 2021]. Ley 5/2015. Disponible en: <https://www.boe.es/eli/es/l/2015/04/27/5>

LEGISCOMEX, 2013. *El sector minorista de Alemania* [en línea]. 2013. S.I.: s.n. Disponible en: <https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/supermercados-alemania-2.pdf>.

LEVANTE-EMV, 2017. Mercadona avanza en su transformación digital con la tecnología de SAP. [en línea]. [Consulta: 2 septiembre 2021]. Disponible en: <https://www.levante-emv.com/economia/2017/11/10/mercadona-avanza-transformacion-digital-tecnologia-13848638.html>

MERCADONA, 2012. Más que nunca: Siempre Precios Bajos. [en línea]. [Consulta: 2 septiembre 2021]. Disponible en: <https://info.mercadona.es/es/actualidad/mas-que-nunca-siempre-precios-bajos/news>

MERCADONA, 2021. *Memoria anual 2020* [en línea]. 2020. S.I.: Mercadona. Disponible en: <https://info.mercadona.es/document/es/memoria-anual-2020.pdf>

MERCADONA, [sin fecha]. Bosque Verde, tu marca de confianza para el hogar — Mercadona. [en línea]. [Consulta: 2 septiembre 2021 a]. Disponible en: <https://info.mercadona.es/es/bosque-verde-0/>

MERCADONA, [sin fecha]. Deliplus, tu marca de confianza para higiene y belleza — Mercadona. [en línea]. [Consulta: 2 septiembre 2021 b]. Disponible en: <https://info.mercadona.es/es/deliplus-0/>

MERCADONA, [sin fecha]. Dermik, marca de confianza para el cuidado de la piel — Mercadona. [en línea]. [Consulta: 2 septiembre 2021 c]. Disponible en: <https://info.mercadona.es/es/dermik/>

MERCADONA, [sin fecha]. Hacendado, tu marca de confianza para la alimentación — Mercadona. [en línea]. [Consulta: 2 septiembre 2021 d]. Disponible en: <https://info.mercadona.es/es/hacendado-0/>

PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN DE MERCADONA

Mercadona — Nuestra historia. [en línea], 2021. [Consulta: 2 septiembre 2021]. Disponible en: <https://info.mercadona.es/es/conocenos/historia>

Mercadona — Principales datos. [en línea], 2021. [Consulta: 2 septiembre 2021]. Disponible en: <https://info.mercadona.es/es/conocenos/rsc-y-transparencia>

MERCO, 2020. *Informe MERCO 2020* [en línea]. 2020. S.l.: s.n. [Consulta: 2 septiembre 2021]. Disponible en: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwj5r5XwruDyAhUKZcAKHZ83B4wQFnoECAIQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.merco.info%2Ffiles%2F2020%2F10%2F1000%2Fmerco-empresas-y-lideres-espana-2020-envio-resultados-previos.pdf&usq=AOvVaw0AgrulRFqFJUWU62B6rl1u>

MINISTERIO DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO – Las exportaciones continúan en la senda de la recuperación y crecen en diciembre de 2020. [en línea]. [Consulta: 10 julio 2021]. Disponible en: https://comercio.gob.es/es-es/NotasPrensa/2021/Paginas/210219_Comex_dic20.aspx#:~:text=De%20enero%20a%20diciembre%20de,274.597%2C5%20millones%20de%20euros.%20Accedido%2030%20de%20julio%20de%202021

MINISTERIO DE TRABAJO Y ECONOMÍA SOCIAL, 2021. Requisitos para trabajar en Francia. Ministerio de Trabajo y Economía Social. [en línea]. [Consulta: 2 septiembre 2021]. Disponible en: <https://www.mites.gob.es/es/mundo/consejerias/francia/trabajar/contenidos/ReqTrabajar.htm>

NAVAS LÓPEZ, J.E. y GUERRAS MARTÍN, L.Á., 2016. *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa*. Cizur Menor (Navarra). S.l.: Civitatis. ISBN 9788491358008.

PIB - Producto Interior Bruto 2021. *datosmacro.com* [en línea], [sin fecha]. [Consulta: 2 septiembre 2021]. Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/pib>

Pla Barber, 2004. *Dirección de Empresas Internacionales*. Madrid. Pearson Prentice Hall.

Rating de Fitch - Calificación de deuda 2021. *datosmacro.com* [en línea], [sin fecha]. [Consulta: 2 septiembre 2021]. Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/ratings/fitch>

Rating de Moody's - Calificación de deuda 2021. *datosmacro.com* [en línea], [sin fecha]. [Consulta: 2 septiembre 2021]. Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/ratings/moodys>

Rating de Standards and Poors - Calificación de deuda 2021. *datosmacro.com* [en línea], [sin fecha]. [Consulta: 2 septiembre 2021]. Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/ratings/standardandpoors>

ROMERA, J. Y MUÑOZ, G., 2013. ELECONOMISTA.ES, [sin fecha]. Así funciona el corazón logístico de Mercadona: el almacén del siglo XXI - elEconomista.es. [en línea]. [Consulta: 2 septiembre 2021]. Disponible en: <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/4547920/01/13/Asi-funciona-el-corazon-logistico-de-Mercadona.html>

ROMERO V., 2019. Francia o Italia, el dilema de Juan Roig en la segunda internacionalización de Mercadona. *elconfidencial.com* [en línea]. [Consulta: 2

septiembre 2021]. Disponible en: https://www.elconfidencial.com/empresas/2019-03-13/mercadona-internacionalizacion-francia-italia-roig_1878086/

SEGARRA P., 2019. La marca blanca, que alcanza el 40% de las ventas, se reinventa y apuesta también por productos prémium. *www.20minutos.es - Últimas Noticias* [en línea]. [Consulta: 2 septiembre 2021]. Disponible en: <https://www.20minutos.es/noticia/3654075/0/marca-blanca-mercadona-premium-distribucion-supermercados/>